

環境経営ブランディングと経営倫理

白 石 弘 幸

目 次

- I はじめに
- II 環境ブランド指数の全般的傾向
- III 経営倫理の意義
 - (1) 企業における倫理とコンプライアンス
 - (2) 経営倫理の具体的内容
 - (3) 経営倫理およびコンプライアンスとブランディング
- IV 不祥事と環境ブランドイメージ
 - (1) 日本航空の運航トラブル
 - (2) 三菱自動車および三菱ふそうのリコール隠し
 - (3) 北陸電力の原発事故隠蔽
- V マイナスイメージ作用に対する防護壁
- VI 結びに代えて

I はじめに

製品がコモディティ化し、性能・品質面での独自性を形成しにくくなると、ものづくり以外での差別化が必要となる。環境問題が深刻となり、また消費者の環境志向が強まっている今日において、その有力な方法となるのは環境経営によるブランドの浸透とブランドイメージの向上である。

換言すれば、事業活動にともなう環境負荷軽減を志向する経営、環境経営は企業の社会的責任、いわゆるCSR (Corporate Social Responsibility) としての意義が従来強調されてきたが、今日、ブランディングに関する重要性が従来よりも格段に増している。このような流れの中で、環境経営に積極的に取り

組んでいるイメージの強い企業のブランド(コーポレート・ブランド)、あるいは環境経営を土台にしたブランド力といった概念が登場し、これに関する調査も複数行われている。その代表的なものが、本研究で後に取り上げ、近年におけるその結果と傾向を検討する「環境ブランド調査」である。

この調査は主要企業ブランド(たとえば2014年の場合560ブランド)を対象にビジネスパーソンや専業主婦が以下の4指標に関して回答するもので、日経BP環境経営フォーラムにより毎年実施されている。4指標とは具体的には、当該企業の環境情報に触れた度合である「環境情報接触度」、何を見て当該企業の環境情報を入手したかすなわち環境報告書や各種メディアなど環境情報の入手先を集計する「環境コミュニケーション指標」、環境面で当てはまると思うイメージを集計する「環境イメージ指標」、環境活動への評価度合を集計する「環境評価指標」である。

当該調査では、これら4指標に関する数値を総合して偏差値化したスコアが環境ブランド指数と呼ばれ、これによって環境経営的な視点でのブランド力が毎年、順位付けされている。これはいわば各企業の環境経営によるブランディングの実現度合、環境経営ブランディングがどの程度なされているかに関する総合順位と見ることができる。

当該調査は環境経営によるブランド力の調査と判定に関する包括性・総合性に関して秀でているものの、一方では、消費者やビジネスパーソンが500社以上もの企業の環境経営に関して正確に把握しているのかどうか、回答者が抱いているイメージには現実妥当性があるのかという疑問もある。より具体的には、一つ一つの企業、特にその環境経営に関する確かな記憶があるわけではないから、第一に環境経営以外に関する取り組みないし不祥事等の出来事が環境ブランドイメージに影響を与えるという効果があると推定される。もしそうならば環境対策上の取り組みに注力することもさることながら、業務全般における経営倫理やコンプライアンスを徹底することが環境ブランドイメージを向上させ、高く維持することにつながるということになる。第二に環境経営に関することかそうでないかに関わらず、ある企業の不祥事は当該企業のイメージ悪化に作用するだけでなく、会社名に関する記憶があいまい化することにより同じ業界の他企業、特に代表的企業のイメージダウンに

つながると考えられる。

A社の環境経営以外に関する取り組みないし出来事がA社の環境ブランドイメージに影響を与えるという社内的な波及効果(特に不祥事のマイナス作用効果)、A社の不祥事がB社の環境ブランドイメージに悪影響を与えるという企業間の波及(巻き添え)効果、二つの意味でのいわばクロスオーバー効果があるのではないかというのが本研究の仮説である。本研究では、航空業界、自動車業界、電力業界を取り上げ、運航トラブル頻発、リコール隠し問題、原発事故隠蔽発覚の前後で各々に属する企業の環境ブランドイメージがどのように変化したかを見ることで、この二つの効果の有無を確かめる。

II 環境ブランド指数の全般的傾向

ここで取り上げる「環境ブランド調査」は、主要企業ブランド(たとえば2014年の場合560ブランド)を対象にビジネスパーソンや専業主婦が以下の4指標に関して回答するもので、環境経営に強い関心がある企業等を会員とする日経BP環境経営フォーラムにより毎年3月から4月にかけて実施されている。4指標とは具体的には、当該企業の環境情報に触れた度合である「環境情報接触度」、何を見て当該企業の環境情報を入手したかすなわち環境報告書や各種メディアなど環境情報の入手先を集計する「環境コミュニケーション指標」、環境面で当てはまると思うイメージを集計する「環境イメージ指標」、環境活動への評価度合を集計する「環境評価指標」である。

これらの4指標に関する質問票の概要は以下の通りである。まず「環境情報接触度」について述べると、調査対象企業それぞれに関して「あなたは、以下の企業の環境活動をどれくらい見たり聞いたりしますか」と尋ね、「よく見たり聞いたりする(100点)」「ときどき見たり聞いたりする(75点)」「どちらともいえない(50点)」「あまり見たり聞いたりしない(25点)」「まったく見たり聞いたりしない(0点)」の5段階で評価してもらっている。次に「環境コミュニケーション指標」については、各社の環境活動に関する情報入手方法を「新聞や雑誌の記事」「企業のホームページ」など10個のメディアから選んでもらい、その個数、多さ(多様性)を測定している。そして「環境イメージ指標」につい

では、「使用する資源・エネルギーの節約に力を入れている」「地球温暖化の防止に力を入れている」などプラスイメージ5項目にあてはまる企業、「大気や水、土壌などを汚染している」「廃棄物の量や処理法に課題がある」などマイナスイメージ5項目にあてはまる企業を選ぶ形式になっている。最後に「環境評価指標」は、調査対象企業それぞれに関して「あなたは環境面から、この企業をどう評価しますか」と尋ね、「とても評価している(100点)」「やや評価している(75点)」「どちらとも言えない(50点)」「あまり評価していない(25点)」「まったく評価していない(0点)」の5段階で評価させている。

そのうえでこの調査では、これら4指標に関する数値を総合して偏差値化したスコア(平均50)が環境ブランド指数と呼ばれ、これによって環境経営的な視点での各社のブランド力が毎年、順位付けされている。これはいわば各企業の環境経営によるブランディングの達成度合、環境経営によりブランディングがどの程度なされているかに関する総合順位と見ることができる。

過去10回の調査のうち2005年時点で環境ブランド指数上位20社に入っていて、かつ2014年時点でも上位20社に入っているのは13社(65%)である(図表1)。その13社とは具体的には、トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ、パナソニック(松下電器産業)、シャープ、麒麟ビール、アサヒビール、イオン、日立製作所、サントリー、キヤノン、三菱電機、サッポロビールで、いわばこれらの企業は、環境ブランドの上位に定着している企業、上位の常連と見ることができる。これを見ると、上位常連企業には自動車メーカー、飲料メーカー、家電メーカーが多いことがわかる。

2005年時点では上位20社に入っていたが、2014年時点で当該20社から外れたのはパナソニック電工(松下電工)、東京電力、NEC、ライオン、NTTドコモ、花王、富士通である¹⁾。逆に2005年時点では上位20社に入っておらず、2014年時点で登場している企業、すなわち上記7社に代わって上位20社入りした企業は日本コカ・コーラ、東芝、セブンイレブン・ジャパン、麒麟ビバレッジ、ヤマト運輸、ブリヂストン、アサヒ飲料である²⁾。

この環境ブランド調査では、毎年必ず設けられる主要質問文すなわち初回以来継続して質問されている項目以外に、年度によって特別な質問文が用意される場合がある。このような質問項目として注目されるのは、2010年に設

図表 1 環境ブランド指数上位20社の入れ替わり

< 2005 年 >

順位	社名	指数
1	トヨタ自動車	110.0
2	日産自動車	83.7
3	ホンダ	83.5
4	松下電器産業	80.5
5	シャープ	80.3
6	麒麟ビール	79.7
7	アサヒビール	76.7
8	イオン	76.5
	日立製作所	76.5
10	松下電工	76.3
11	東京電力	76.2
12	サントリー	75.3
13	キャノン	75.0
14	NEC	73.9
15	ライオン	73.8
16	NTT ドコモ	73.4
17	三菱電機	73.0
18	サッポロビール	72.8
19	花王	72.2
20	富士通	72.1

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー(2005)p.102

< 2014 年 >

順位	社名	指数
1	サントリー	108.1
2	トヨタ自動車	100.1
3	イオン	86.6
4	パナソニック	85.7
5	日産自動車	82.7
6	麒麟ビール	78.8
7	日本コカ・コーラ	78.7
8	シャープ	76.9
9	サッポロビール	76.7
10	東芝	75.8
11	ホンダ	75.4
12	アサヒビール	75.0
13	セブンイレブン・ジャパン	74.3
14	麒麟ビバレッジ	74.0
15	日立製作所	73.3
16	キャノン	73.0
17	ヤマト運輸	72.6
18	ブリヂストン	72.5
19	三菱電機	72.1
20	アサヒ飲料	71.3

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー(2014)p.48

けられた「環境に配慮していると思う商品」である。これによれば、エコ製品として思い浮かべがちな主な商品、環境配慮製品として連想される名称やことばは、ハイブリッドカー(17.60%)、太陽光発電／太陽電池関連(16.21%)、LED照明／LED電球(15.93%)、電気自動車／EV(14.07%)、省エネ家電(13.36%)、プリウス(10.82%)、再生紙(4.49%)、エコカー(3.99%)、エコ洗剤(3.92%)、エコバッグ(3.45%)、い・ろ・は・す(3.33%)、液晶テレビ(2.79%)、詰め替え製品(2.57%)、風力発電(1.93%)、自転車(1.92%)、その他である(()内は想起率、日経エコロジー(2010)、103)³¹。

環境ブランド上位常連企業、ランキング上昇企業には取り扱い商品にこの

ような環境配慮製品のある企業が少なくない。そしてそれが環境経営の看板的な役割を果たしている感がある。すなわち上位常連企業でこれに該当すると思われるのはトヨタ自動車のハイブリッドカー、プリウス、日産自動車の電気自動車／EV(エコカー)である。またホンダにもハイブリッドカー(エコカー)があるし、パナソニックにも省エネ家電がある。そして順位が急上昇した企業では日本コカ・コーラの「い・ろ・は・す」、東芝のLED照明／LED電球がこれにあたる。

一方、過去10回の調査結果に関し2005年時点でマイナスイメージ、より具体的には有害物質使用・環境汚染イメージで上位20社に入っており、2014年時点でも当該20社に入っているのは日本たばこ産業(JT)、関西電力、三菱マテリアル、トヨタ自動車、BMW、三菱化学、日産自動車、マツダの8社(40%)で、上位20社に比べてやや少ない(図表2)。言い換えれば、上位20社よりも顔ぶれの変化が大きい。いわば上位20社には常連の企業が多いのでこれに新たにランク入りするのは難しいが、マイナスイメージについては努力次第で脱却可能ということがわかる。しかし変動が激しいということは、逆に言えば小さなことであっても何か問題が起こるとすぐに当該リスト入りしてしまう可能性があることを意味する。

具体的企業名をあげると、三菱ふそうトラックバス、三菱自動車工業、三菱重工業、コスモ石油、昭和シェル石油、新日本石油、三菱地所、日本航空(JAL)、ホンダ、ゼネラルモーターズ(GM)、住友化学工業、ユニバーサルスタジオジャパンが2014年時点では当該リストから外れている。このようにマイナスイメージ脱却企業には石油元売が比較的多い。逆に、2014年時点でランク入りしているのは東京電力、サムスン電子、P&G、中国電力、パナソニック、日清オイリオ、任天堂、中部電力、いすゞ自動車、ダイハツ工業、旭化成、スズキ、大日本塗料、日清製粉である。

前述したように2005年時点でも2014年時点でもマイナスイメージが強い20社にランキングされている企業で多いのは自動車メーカーと化学メーカーである。そもそもこれらの業界は、エネルギーや資源をある程度消費しないと事業の運営・継続ができなかったり、燃料を使わないと動かない製品を生産しているから、何か環境経営に関する情報発信の努力をしないと、どうして

図表2 環境マイナスイメージ上位20社の入れ替わり

< 2005 年 >

順位	社名	比率 (%)
1	日本たばこ産業 (JT)	7.9
2	三菱ふトラック・バス	7.0
3	三菱自動車工業	5.4
4	関西電力	5.1
5	三菱重工業	4.3
6	コスモ石油	4.2
	昭和シェル石油	4.2
8	新日本石油	4.1
	三菱地所	4.1
	三菱マテリアル	4.1
11	日本航空 (JAL)	4.0
12	トヨタ自動車	3.9
	ホンダ	3.9
14	BMW	3.6
	三菱化学	3.6
16	ゼネラル・モーターズ (GM)	3.5
17	住友化学工業	3.2
	日産自動車	3.2
	マツダ	3.2
20	エプソン・システム・ソリューション	3.1

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー (2005) p.105

< 2014 年 >

順位	社名	比率 (%)
1	東京電力	24.3
2	サムスン電子	7.8
3	日本たばこ産業 (JT)	7.3
4	関西電力	7.1
5	P&G	6.5
6	中国電力	5.8
	マツダ	5.8
8	トヨタ自動車	5.7
9	三菱化学	5.6
10	三菱マテリアル	5.4
11	パナソニック	5.0
12	日産自動車	4.6
	日清オイリオ	4.6
	任天堂	4.6
	BMW	4.6
16	中部電力	4.5
17	いすゞ自動車	4.4
18	ダイハツ工業	4.2
19	旭化成	4.1
	スズキ	4.1
	大日本塗料	4.1
	日清製粉	4.1

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー (2014) p.52

注) 比率 (%) はその企業に関してあてはまるイメージとして「有害物質を使用したり、大気・水・土壌などを汚染している」を選んだ回答者の割合。

もマイナスイメージがつきまといがちである。しかもランクされているのは各業界のリーディング・カンパニーと呼べるような企業であり、おのこの会社に対するマイナスイメージというよりも、所属する業界全体に対する印象がその業界の代表的な企業のイメージに反映されていると見ることもできる。

このうち自動車メーカーのトヨタ自動車と日産自動車については、先に見たように2005年時点と2014年時点の両方で総合上位(ベスト20)にも入ってい

る。2005年時点ではホンダも、プラスイメージ上位とマイナスイメージ上位の両方にランクされている。つまりプラスイメージが強い企業というのは、有害物質使用・環境汚染イメージの強い企業でもあるということがわかる。端的に言えば、自動車業界については「ベストに入っている企業と、マイナスイメージ上位に入っている企業の共通性が高い」のである。

しかし見方を変えると、負の印象を抱かれがちな業界の中にも、トヨタ自動車や日産自動車、ホンダのようにプラスイメージ(ベスト)にランキングされている企業もあるわけだから、属している業界のイメージが悪いからとあきらめてしまうのではなく、ブランドイメージを改善する企業努力は必要となろう。換言すれば、ブランディングの観点で企業は一つの質問項目における低評価、マイナス要素を補って余りある「何か」をつくらなければならない。すなわち負のイメージを打ち消した上で、さらに総合的なイメージをプラスにするような努力や活動を行うこと、そういった努力や活動の内容を対外的にわかりやすく広報することが重要となる。

実際、マイナスイメージ20社にランキングされている企業の多くは、省エネイメージ上位20社、温暖化防止イメージ上位20社にも入っている(図表3, 図表4)。電力会社も2005年時点ではそうであった。たとえば温暖化防止イメージ上位20社には東京電力、関西電力、中部電力が入っている(図表5)。当時は原子力にクリーンなイメージを持つ人が多かったためであろう。すなわち2005年時点では温暖化ガスの排出源である化石燃料を使わない原子力発電と電気はクリーンというイメージを持っている人も少なからずいたが、東日本大震災にともなう東京電力福島第1原子力発電所の事故と近隣の汚染によってこれが一変したと考えられる。

このように、福島原発の事故以降、温暖化防止イメージ上位から電力会社はずれることとなり、火力発電等にもなう負の業界イメージを打ち消す少なくとも一つの大きなファクターが消滅してしまった。電力会社が総合ランキング上位から姿を消すこととなった要因の一つとしてこれがあげられるであろう。東京電力や他の電力会社も環境対策として決して何もやっていないわけではない。しかし原発事故の負のイメージを払拭するのはそう簡単ではないと思われる。

図表3 省エネイメージ上位20社
<2014年>

順位	社名	比率 (%)
1	トヨタ自動車	32.8
2	パナソニック	24.6
3	日産自動車	23.1
4	マツダ	19.2
5	ダイキン工業	18.5
6	日立製作所	18.4
7	ダイハツ工業	18.0
8	シャープ	17.2
9	ホンダ	17.1
10	三菱自動車工業	17.0
	三菱電機	17.0
	ヤマト運輸	17.0
13	東日本旅客鉄道 (JR 東日本)	16.4
14	東芝	16.2
15	スズキ	15.2
16	全日本空輸 (ANA)	14.6
17	東海旅客鉄道 (JR 東海)	14.2
18	ENEOS エネオスエネルギー (ENEOS)	13.8
	ブリヂストン	13.8
20	富士重工業 (スバル)	13.2

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー (2014) p.50

注) 比率 (%) はその企業に関して
あてはまるイメージとして「省
エネルギーに努力している」を
選んだ回答者の割合。

図表4 温暖化防止イメージ上位20社
<2014年>

順位	社名	比率 (%)
1	トヨタ自動車	26.7
2	サントリー	20.1
3	日産自動車	16.8
4	ヤマト運輸	16.0
5	三菱自動車工業	15.6
6	ENEOS エネオスエネルギー (ENEOS)	14.0
7	出光興産	13.7
8	日立製作所	12.4
9	コスモ石油	12.1
10	イオン	11.9
	シャープ	11.9
12	ホンダ	11.5
13	パナソニック	10.8
14	積水ハウス	10.7
15	マツダ	10.4
16	佐川急便	10.2
	ダイキン工業	10.2
18	昭和シェル石油	9.3
19	東芝	9.0
	日本コカ・コーラ	9.0
	ブリヂストン	9.0

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー (2014) p.50

注) 比率 (%) はその企業に関して
あてはまるイメージとして「地
球温暖化防止に力を入れている」
を選んだ回答者の割合。

Ⅲ 経営倫理の意義

(1) 企業における倫理とコンプライアンス

法(法律)など言語により表現され体系として成り立つ規則以外に、社会には道徳的な不文律、成文化されていないが行動の枠組として機能する了解や善悪の基準があり、これが前者と同様その社会で生活する人間の行為に程度

の差こそあれ影響を及ぼす。一般的に両者の相違は以下のように説明される。

前者すなわち法は外在的な権力により個々人に強制されるもので、「行為規範のうち国家の強制力を伴って義務づけが行われるもの」(近藤, 1999, 3)ないし「人々が順守するよう国家権力によって強制する他律的な規範」(杉本・高城, 2008, 4)と定義される。そして当該強制力ないし影響力の重要な源泉,あるいはこれに従わせるための強力な手段となるのは,逸脱や違反をした際の処罰や制裁である。換言すれば,「法」は人間に対して求める必要最小限度の行為を人為的に体系化し,しかも,人間の外面に表れた行為そのものを対象として,その服従を命令し,その命令違反には制裁(Sanction)を科す存在」(清野, 2009, 39)と捉えられる。そして,「制裁の存在が一つの保障・担保となり,それがあるからこそその命令を遵守させるという一つのシステム」(前掲同所)をなしている。

これに対して,後者すなわち道徳的不文律は自己の道徳的人格,良心(理性)により内的に強制されるというものである。哲学者カントはこのような道徳的人格,良心を「内的裁判所」「内的審判者」のようなものと説明している。彼によれば,法的には違反を犯していなくとも道徳的不文律を外れた行為をしようとするときには「忽ち自分は良心の恐るべき声を聴く」のであり,墮落に陥るときにも「かの声の聞こえるのをどうしても避けることは出来ない」(Kant, 1797, 邦訳, 104)。

法令遵守(順守)と訳されるいわゆるコンプライアンス(Compliance)は前者

図表5 温暖化防止イメージ上位20社
<2005年>

順位	社名	比率(%)
1	トヨタ自動車	37.4
2	東京電力	24.9
3	日産自動車	20.2
4	コスモ石油	16.8
5	シャープ	15.5
6	出光興産	14.7
7	ホンダ	14.3
	松下電器産業	14.3
9	日立製作所	13.7
10	新日本石油	13.3
	三菱電機	13.3
12	松下電工	12.4
13	ダイキン工業	11.6
14	イオン	11.1
15	東京ガス	10.7
16	三洋電機	10.0
17	昭和シェル石油	9.8
18	関西電力	9.7
19	トヨタ車体	9.4
20	中部電力	9.1

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー(2005)p.104

注) 比率(%)はその企業に関して
あてはまるイメージとして「地球
温暖化防止に力を入れている」
を選んだ回答者の割合。

すなわち法と密接な関係がある。厳密に言えば、特に政府や自治体、公共団体により制定された法令に忠実に従い、これを固く守るというのがコンプライアンスである。ただし実際には、「そこで遵守されるべきものは、法令だけでなく、社会良識、社会ルール、社内の規則・規定等も含まれる」(平田, 2003, 113)。言い換えれば、法令遵守とは言ってもコンプライアンスの対象には社内的に制定された「行動規範」や「行動憲章」も含まれる。

前述のように明確な内容を持ち明文化もしやすい法については、違反の有無がはっきりと認識できるし、また遵守しているか否かの判定もしやすい。つまり具体的な行動は目に見えるので外から見てもわかりやすく、モニタリング(監視)や管理がしやすい。そのためこれを実施する体制が整備され、組織的にその徹底に取り組まれることになる。たとえばこの一環としてコンプライアンス担当役員等の役職、場合によっては弁護士等の外部委員も含むコンプライアンス委員会等の部署が設けられる。これに対し、内面的、精神的なものをモニタリングするのは難しい。そのため経営倫理担当役員とか経営倫理担当部門というのはあまり見られないし、あったとしても内実は倫理ではなくコンプライアンスに関する監視や監督を行う役職・部署であることが多い。

加えて、本人の意識では「これは許される(セーフである)」と思っていることでも、法令に違反しているという場合もありうる。また倫理だけで不祥事を防止することには限界があるという考え方もある。小坂(2007)はこの点について次のように述べている。「企業不祥事の発生を抑制するためには企業が自らの社員の倫理的行為を期待し、そのために体制を整備することが最も必要な条件である。しかし、従業員の主体的な行動に安易に依存するだけでは充分ではない。企業がコンプライアンス体制を構築し、組織の風通しが良くなるシステムを導入しなければならない」(小坂, 2007, 129)。このように不祥事の防止、後に述べるブランド価値の保護に関して、コンプライアンスは極めて重要となる。

ただしコンプライアンスを徹底するためには、社内全体で強い倫理意識が共有されていなければならない。つまり倫理の確立がコンプライアンスの土台ないし前提となる。また次節でも述べるように、法がカバーする対象は限定的であり、これは企業の経営や業務に関することすべてを網羅しているわ

けではない。ある先行研究のことは借りるならば、「法は規定の対象が限定的」であり法的規範の妥当しうる現実的事象の範囲は狭いため、「その周辺には広範な灰色領域が残されることになる」(中村, 2001, 96)。そのため、「現行法令の遵守は社会の求める倫理の最小限の範囲, そして最低水準を満たしうに過ぎず, それを取り巻く広範囲の倫理的課題に関しては, 社会構成員の自発的かつ主体的な考慮にもとづく意思決定を通じて対応し, その行動のもたらす社会的結果のすべてを自ら受けとめ, その責を担わなければならないのである」(前掲同所)。

特に法律や政令に関して言えば, 制定までに比較的長時間を要し「現状後追い」的とならざるを得ない。換言すれば, ある状況や事象たとえば新しいタイプの詐欺的行為が登場してから, 法律・政令が制定されて適用となるまでにタイムラグがある。したがって変化の激しい業務領域にコンプライアンスはなじまない。その代表的な業務が情報に関わる領域である。実際, これを扱う技術, 情報技術いわゆるIT (Information Technology) ないし情報通信技術, ICT (Information and Communication Technology) は日進月歩であるため, 法律では想定されていないような犯罪行為も生まれている。

このようにコンプライアンスを徹底するためには, その土台としての倫理が確立されなければならない。またコンプライアンスは法令等の存在を前提とするため, これが存在しない事柄, その整備が遅れている領域では, 不祥事を防止するために倫理に依存せざるを得ない。その一方で, 不祥事リスクを低めるためには倫理の確立を推進するだけでは不十分であり, 具体的な行動に関するコンプライアンスの徹底が必要となる。加えて, 後に述べるように倫理を確立する上でコンプライアンスは有効な方法となりうるという立場, 倫理確立の一つのアプローチとしてのコンプライアンスという考え方もある。

(2) 経営倫理の具体的内容

前述したように, 道徳的な不文律, 体系化されておらずまた成文化もされていないが行動の枠組として機能する社会的了解や善悪の基準が倫理である。したがって単純に考えれば, 経営倫理とは企業経営に関する道徳的不文律, 暗黙の社会的了解をさす。

通常、この経営倫理は、一般市民、消費者にはほとんど必要がない。その一方で、これが関係する領域は多岐に及ぶ。取引上の倫理、価格付けの倫理、ものづくりの倫理など業務ごとに倫理がありえ、実際そのすべての確立が重要となる。すなわち不当な取引条件を課さない、価格付けで独占力を行使しない、定められた作業手順を守って生産するといったように、多様なことに関する不文律が経営倫理には含まれる。

このように経営倫理は多岐に及び、倫理が不要が業務はないと言っても過言ではないが、中村(2001)を参考にして現代企業におけるその主要なもの、主な倫理上の課題を整理すると以下になろう。ただしそこにおける趣旨は「企業倫理的課題事項の主要項目」を「利害関係者の概念を基準として分類するとともに、それらへの対処に際して求められる価値理念を(暫定的に過ぎないものではあるが)提示する」ことであるとされている(中村, 2001, 90, ()内の補足は中村による)。

競争関係の領域における課題事項としては、カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻があげられる。これらに関して重要な価値理念は「公正」でなければならないということである。消費者関係の領域では、有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法、個人情報漏洩が主な課題事項となり、ここでは「誠実」であることが求められる。投資家関係における課題事項は内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算などで、ここでは「公平」さが要求される。従業員関係であげられている課題事項は、労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別(国籍・人種・性別・年齢・宗教・障害者・特定疾病患者)、専門職倫理侵害、プライバシー侵害、セクシャルハラスメントで、ここにおいては「尊厳」が心がけられねばならないとされている。地域社会関係では、産業災害(火災・爆発・有害物質漏洩)、産業公害(排気・排水・騒音・電波・温熱)、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産が課題事項としてあげられ、「共生」が価値理念となると指摘されている。一方、政府関係の領域では、脱税、贈収賄、不正政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害が課題事項とされ、「厳正」さが価値理念として示されている。そして国際関

係においては租税回避、ソーシャルダンピング、不正資金洗浄、多国籍企業としての問題行動(贈収賄・劣悪労働条件・公害防止設備不備・利益送還・政治介入・文化破壊)が課題事項となり、ここでは「協調」が意識されなければならないという。最後に、地球環境関係における課題事項としては環境汚染、自然破壊があげられ、「最小負荷」が図られなければならないとされている。

(3) 経営倫理およびコンプライアンスとブランディング

梅津(2002)によれば、企業内で倫理を確立するための方向性、アプローチには主として次の三つがある。一つはコーポレート・ガバナンス的アプローチで、たとえばそこでは会社制度全般の再検討、株主総会の機能改善、取締役の機能強化、監査役の機能強化に取り組まれることになる。第二にコンプライアンス的アプローチで、そこにおける具体的施策には企業行動憲章や倫理綱領等の策定、企業内教育・訓練、その他がある。第三にヴァリュー・シェアリング的アプローチで、これを取った場合は企業理念・信条や価値基準・行動原則等の策定、企業内教育・訓練、ケース討論などの拡充、企業組織の改編、権限委譲等に取り組むことになる⁵⁾。

もともと、このうちどれか一つを採用しなければならないかというところではなく、「企業倫理プログラムを立ち上げている企業の多くがこのどちらかのアプローチあるいはその複合型のプログラムを運営している」(梅津, 2002, 135)と述べているように、現実にはこれらのうちいくつかを併用して多角的に倫理の確立を推進している企業も多いという。

このうちブランディングと密接に関係するのはヴァリュー・シェアリング的アプローチである。すなわちこれは「単なる不祥事対策としての企業倫理という捉え方から一歩前進し、組織活性化や人材育成、さらには企業をとりまくさまざまなステイクホルダーへの責任を果たしたり、ブランドの構築や、経営革新との結びつきを考えることを意味する」(梅津, 2003, 21)。

元来、企業で働く者が法令を遵守するのは当たり前のこと、「何を今さら」という事柄であるが、ブランディングの観点でコンプライアンスが重要になったのは、インターネットの普及以降、すなわち1990年代以降であると言われる。敢えて誤解を恐れずに言うならば、企業の不祥事は近年急速に増大

したわけではなく、いつの時代にも同様にあったと考えられる。この点に関して、ある先行研究は次のように述べている。「企業不祥事は最近特に多くなったわけではない。(中略)昔からあったし、昔はもっとひどかった。昔は、企業が重要情報を独占し、社員の企業への忠誠心も高く、また、情報開示を強制される仕組みもなかったことから、マイナス情報の統制が可能で、不祥事情報は外部にあまり出なかっただけである」(後藤、2006、97)。

ところが1990年代以降、インターネットが普及し、社会の情報化が加速度的に進展した。また終身雇用制を柱とする日本的経営が崩れ始め、企業で働く者の考え方が変わった。加えて、食の安全と環境保護に対する関心が高まるなど、消費者の価値観、ものの見方や見る視点も変わった。そのため不祥事に関する内部情報は即座に外部に伝わり、さらに一度発覚すると世間一般にさっと広がり、企業の経営に対して大きな影響を及ぼすようになった。たとえばある食品メーカーで産地や原材料の偽装が行われると、内部告発や独白がブログやフェイスブック、ツイッター等のソーシャルメディアへの投稿という形でなされ、たちまちのうちに多くの人がインターネット上でそれを知ることとなり当該企業の商品不買とブランドイメージの悪化につながる。

この点に関して、先の先行研究は「1990年代に入ってから、企業を取り巻く状況の変化に伴い、違法経営を行う企業には社会から厳しい評価がなされ、一気にブランド価値を喪失するおそれがあり、存続が許されないケースまで発生している」と述べている(後藤、前掲書、123)。不祥事によって「これまで築き上げてきたブランド価値が一気に毀損される」という事例が増えている今日、「ブランド価値を維持するためには、違法行為を行わないことが当然に必要であるが、優れたコンプライアンス経営を行うことでブランド価値をさらに向上させることができる」(前掲書、125-126)。換言すれば、「そのように信頼されたブランドは中長期的には企業価値全体を向上させることになる」(前掲書、126)。こういう立場では、コンプライアンスはブランディングとの関連でブランド価値を維持する「守り」の役割、防護的機能を果たすだけでなく、これを高める「攻め」の機能をも担いうることになる⁹⁾。

IV 不祥事と環境ブランドイメージ

事故やトラブル、コンプライアンス違反等の不祥事は環境ブランドイメージにどのような影響を与えるのであろうか。ここでは過去10年にあった日本航空による運航トラブル、三菱自動車および三菱ふそうによる不具合隠蔽(いわゆるリコール隠し)、北陸電力の臨界事故について検討してみよう。

(1) 日本航空の運航トラブル

日本航空では2005年度に運航上のトラブル、ミスが高頻度で起きた。具体的には以下の通りである⁷⁾。

1月22日、新千歳空港において新千歳発羽田行き、日航1036便(ボーイング777)が管制官からの離陸許可なしに離陸を開始した。同じ滑走路の約2,000メートル先には着陸したばかりの全日空1717便があった。日航機は10秒後に管制官による停止命令を受け、急ブレーキをかけ、全日空機まで約1,000メートルのところで停止した。当該事態に関する機長の説明は「雪のため作業量が多く、管制官からの離陸の許可が既に出たものだと思い込んだ」というものだった(日本経済新聞、2005年3月1日)。しかも全日空機と衝突する危険性があったにもかかわらず、責任者はこのトラブルを軽微なものと判断して安全担当部門への通知を怠り、当初この件は監督官庁の国土交通省にも報告されなかった。国土交通省はこれに対して3月1日、嚴重注意を行った。

3月8日、日航貨物専用機(ボーイング747)が、主脚に旅客機用の部品を間違えて装着したまま8年以上にわたり運航していたことが発覚した。さらに当該事実が判明した後も1か月以上、この状態のまま運航が行われた。この件については、国土交通省より嚴重注意を受けた。

3月11日、韓国の仁川国際空港(インチョン空港)にて、仁川発成田行き日航954便(ボーイング767)が、管制官からの「待機せよ」の指示を聞き間違えて「滑走路に入り待機する」と復唱し、訂正指示がなかったため滑走路に進入した(失敗学会ホームページ)。このとき既に大韓航空機が着陸態勢に入っていたが、管制官はこれにやり直しを指示し、日航機はその間に飛び立った。

3月16日、羽田発新千歳行き日航1021便(ボーイング767-300)がドアに装

着された緊急用脱出スライドのスイッチを自動に切り替えるのを怠った。規定では、チーフがドアモード切替の放送をすることになっているが、チーフがそれを失念し、ほかの乗務員もミスに気づけなかった(前掲同所)。当該機はそのまま飛行を続け、新千歳空港に着陸した。

3月17日、国土交通省は日本航空インターナショナルに航空法では最も重い事業改善命令を発し、日本航空ジャパンには厳重注意の警告書を出した。

3月20日、帯広空港で名古屋発帯広行き、ジェイエア4303便(ボンバルディアCRJ-200)が帯広空港に着陸後、誘導路に向かうように管制官から指示されたが、パイロット養成機関(航空大学校帯広分校)の誘導路に誤って進入した。当該誘導路は訓練機専用で、民間機の進入が禁じられていた⁸⁾。

3月22日、伊丹発福島行き日航2261便(ボーイング767)が福島空港着陸の際に、機体後部にある緩衝部品を滑走路にこすり、センターラインの誘導灯を破損した。原因は機体前部の上がりすぎと見られている。

7月23日、羽田発徳島行き、日航1439便(エアバスA300)が、和歌山市上空8,200メートルで飛行中、機内の圧力を維持する与圧装置のうち1系統がトラブルを起こした。機内気圧を維持できなくなったため、客室内の酸素マスクを降ろしたうえで約3,000メートルまで緊急降下し、約30分後に徳島空港に緊急着陸した。「二系統ある与圧装置のうち一系統に不具合があり作動しないことを離陸直前の点検で発見」していたものの、「もう一系統で運航は可能と判断」して羽田空港を出発したところ、正常に動くはずの残り一系統もトラブルを起こしたというのが日本航空側の説明であった(日本経済新聞、2005年7月24日)⁹⁾。

8月12日、福岡発ホノルル行き、JALウェイズ58便(マクドネル・ダグラスDC-10)が、福岡空港離陸20秒後に爆発音をともなう左翼エンジンから出火した。原因はエンジン後部のタービンブレードの破損であると見られている。同機は燃料を消費するために右翼エンジンだけで約30分飛行を続け、福岡空港に戻り緊急着陸した。飛行中、福岡市内に金属片が落下しこれに触った数人が火傷を負った。最終的に回収された金属片は数百個に及び、これによる器物損壊の被害も見つかった。エンジン出火の様子は、別の取材目的で福岡空港に訪れていたNHKのチームが撮影し、生々しい映像がNHKニュー

スで放映された。当該機種については米国連邦航空局がエンジン内部破損の可能性を警告しており、国土交通省も同趣旨の通告を出していた。しかし同機に対するそれまでの検査では異常は見つかっていなかった。

8月22日、ロサンゼルス発成田行き日航61便(ボーイング747)がロサンゼルス空港のスポットを離れた直後、左主翼の先端を搭乗ブリッジにぶつけた。主翼の先端部分は破損し、ブリッジの一部もへこんだ。同機はスポットに戻り、欠航になった。

以上で述べた一連の運航トラブルは、日本航空の環境経営に関するイメージにどのような影響を及ぼしたのであろうか。環境ブランド調査の結果を見ると、「資源・エネルギーの無駄使い」「大気や水、土壌などを汚染」「廃棄物の量や処理法に問題」「地球温暖化を進めている」すべてに関し、比率で見ても、順位で見てもイメージがトラブルのあった翌2006年に悪化している(図表6)。特に廃棄物と地球温暖化については、この2006年だけ同社は突発的にランキング入りしている。滑走路への誤進入やエンジントラブルは、重大なインシデントであるが、必ずしも大気や水・土壌の汚染や廃棄物量の増大、地球温暖化をもたらすわけではない。しかし運航に関する不祥事は環境ブランドイメージにはっきりとマイナスに作用するといえる。

こういった「日本航空のトラブル」は「飛行機のトラブル」でもあるから、日本航空のみならず航空業界全体にマイナスの影響を与えるはずである。そこで全日空のマイナスイメージ推移も見てみよう(図表7)。日本航空と同様、2006年にこれが比率、順位ともに顕著に悪化していることがわかる。しかも日本航空が2007年にマイナスイメージから脱却しているのに対し、全日空ではこれが持続している。すなわち2007年の全日空については数値・順位で見てもマイナスイメージが低下しているものもあれば、一部、横ばいしない上昇しているものがあるものの、全体として航空業界(日航)不祥事の余波が続いている感がある。

図表 6 日本航空のマイナスイメージ推移

	2005 年	2006 年	2007 年
資源・エネルギーの無駄使い (比率) " (順位)	5.9 6 位	6.4 2 位	3.1 27 位
大気や水、土壌などを汚染 (比率) " (順位)	4.0 11 位	5.2 3 位	— —
廃棄物の量や処理法に問題 (比率) " (順位)	— —	2.2 23 位	— —
地球温暖化を進めている (比率) " (順位)	— —	7.4 2 位	— —

調査、日経BP 環境経営フォーラム

注) 日経エコロジー (2005) p.105, 日経エコロジー (2006) p.111, 日経エコロジー (2007) p.111より筆者作成。太枠は本文で述べた日本航空の不祥事が発生した直後の年度を表す。—は30位圏外を示し、当該項目に関するマイナスイメージが弱いことを意味する。

図表 7 全日空のマイナスイメージ推移

	2005 年	2006 年	2007 年
資源・エネルギーの無駄使い (比率) " (順位)	— —	4.3 10 位	3.3 23 位
大気や水、土壌などを汚染 (比率) " (順位)	— —	3.0 21 位	2.8 21 位
廃棄物の量や処理法に問題 (比率) " (順位)	— —	— —	— —
地球温暖化を進めている (比率) " (順位)	— —	4.0 23 位	4.3 25 位

調査、日経BP 環境経営フォーラム

注) 日経エコロジー (2005) p.105, 日経エコロジー (2006) p.111, 日経エコロジー (2007) p.111より筆者作成。太枠は本文で述べた日本航空の不祥事が発生した直後の年度を表す。—は30位圏外を示し、当該項目に関するマイナスイメージが弱いことを意味する。

(2) 三菱自動車および三菱ふそうのリコール隠し

第II章で見たように、三菱自動車工業(三菱自工)と三菱ふそうトラック・バス(三菱ふそう)は2014年におけるマイナスイメージ上位20社には入っていない。図表としては掲載していないがこれは前年の2013年、前々年の2012年に関しても同様である。さらにそれ以前を見てもこの2社はマイナスイメージ上位にはほとんど登場しない。ところが2004年と2005年における当該リストの上位にはこの2社がいわば突発的に登場する。これはなぜであろうか。考えられる「唯一の」と言ってもよい要因は直前にあったこの2社による不具合の隠蔽、いわゆる「リコール隠し」である¹⁰⁾。

三菱自動車でリコールにつながる不具合情報およびユーザーからのクレーム情報が隠蔽され運輸省(現・国土交通省)に報告されていないという匿名の通報が運輸省自動車交通局にあったのは、2000年6月のことであった。同省が調査したところ、これらに関する同社の文書やファイルにおいて識別マークとして「H」が付いている情報が同社社内で隠蔽されているという事実が確認された。このHは同社社内で「秘匿」を意味していると見られた。これを受けて、代表取締役社長の河添克彦が同年9月8日に引責辞任する意向であることを発表し、11月1日付けで辞任した。

東京地方検察庁は翌2001年4月25日、1999年における運輸省立入り検査の際、約10,300件の不具合情報を報告しなかったとして、三菱自動車工業の宇佐美隆副社長(後に三菱ふそう会長となり短期で退任、次頁以降、元ふそう会長)らを道路運送車両法違反(虚偽報告)の容疑で書類送検した。副社長らと法人としての三菱自工は裁判所より罰金を課す略式命令を受けた。

2002年1月10日、神奈川県横浜市瀬谷区下瀬谷3丁目に位置する通称中原街道の交差点で、三菱自工製の大型トレーラートラック(ザ・グレート)から直径1m、ホイールを含む重量が約140kgの左前輪がはずれ、ベビーカーを押しながら歩道を歩いていた母子3人を直撃した。29歳の母親は死亡、当時4歳の長男と当時1歳の次男も手足を負傷した。神奈川県警が検分を行ったところ、事故車両はハブが破損していることが判明した¹¹⁾。

さらに同2002年10月19日、山口県熊毛町(現・周南市)の山陽自動車道熊毛インターチェンジ付近で、鹿児島県国分市在住で運送会社勤務の39歳男性が

運転する三菱自工製冷蔵庫車(ザ・グレート)が料金所を減速せずに通過し、インターチェンジ先の県道8号線、通称徳山光線の中央分離帯を越え、道路わきに建っていた歩行者用地下道の入り口部分建造物に激突した。原因はプロペラシャフトの一部脱落とブレーキ配管の損壊であると見られている¹²⁾。車両は大破して男性は死亡した。事故前に運転手は販売店に計3回、おかしい音がするとして車両の点検を依頼していたが、販売店側はこれを聞き入れていなかった。運転手はブレーキが利かないと無線で連呼し、料金所職員にもこれを叫んだとされている。

2003年10月23日、神奈川県警が横浜母子死傷事故に関する業務上過失致死傷容疑で三菱自工本社などを検索する方針であることが新聞で報じられ、翌24日、これが実施された。検索は翌2004年1月にも再度行われた。

これらの事故に対し、当初、三菱自工はユーザー側の整備不良を原因としていたが、分社化された三菱ふそうトラック・バスは2004年3月24日、製造者責任を認めて国土交通省にリコールを届け出た。同2004年5月6日、横浜母子死傷事故に関して三菱ふそうの元会長と元常務ら7人は神奈川県警に逮捕され、同月27日に横浜地方検察庁は元会長ら5人と法人としての三菱自工を起訴した。

これらとは別に、2005年8月22日、富山県小矢部市の北陸自動車道上り線で、走行車線を走っていた富山地方鉄道の三菱ふそうバス(1992年製)から後部左側のタイヤ2本が脱落するという事態が発生した。後部タイヤは左右に2本ずつあるが、調べたところ「左側の二本を固定する八本のボルトがすべて折れていた」(日本経済新聞、2005年8月22日)。

その後、基本的にはリコール隠し(道路運送車両法違反)、横浜母子死傷事故(業務上過失致死)、山口トラック運転手死亡事故(業務上過失致死)に関して刑事裁判が行われた¹³⁾。各々の判決は以下の通りである。

リコール隠しについては、元ふそう会長ら3人が道路運送車両法違反(虚偽申告)に問われた。2006年12月13日、横浜簡易裁判所は過去の報告のうち9件は虚偽と認めたが、犯罪成立要件を満たしていないとして無罪判決を出した。ところが東京高等裁判所は2008年7月15日、これを破棄し当該成立要件を満たしているとして元会長ら3人と法人としての三菱自工に有罪判決を

言い渡した。2010年3月9日、最高裁判所第一小法廷が被告側の上告を棄却し、元会長ら3人の有罪が確定した。法人としての三菱自工は、二審判決後に上告を行わず有罪が確定している。

横浜母子死傷事故については、2007年12月13日、横浜地方裁判所は「欠陥の把握は可能だった。放置すれば人に危害が及ぶことも予測できた」として、三菱自工の元市場品質部長と同部グループ長の両被告にいずれも禁固1年6か月、執行猶予3年の有罪判決を言い渡した。両被告はこれを不服として控訴したが、2009年2月2日、東京高等裁判所はこれを棄却した。さらに両被告は上告したが、2012年2月8日、最高裁判所がこれを棄却し、有罪判決が確定した。

山口トラック運転手死亡事故の裁判では、横浜地方裁判所が元ふそう会長ら4名に禁固2年、執行猶予3年の有罪判決を言い渡した。その後、被告側が控訴を取り下げたことにより、同判決が確定した。

このような自動車部品の不具合は重大な問題ではあるが、環境に悪影響を与えるというよりも自動車の安全運行に関わるものである。また隠蔽やリコール隠しもあってはならないことであるが環境問題というよりはコンプライアンス上の問題である。敢えて誤解を恐れずに言うならば、これらは直接、地球温暖化やオゾン層の破壊、酸性雨を引き起こすわけではない。しかしこのようなリコール隠しと関連事故後の2004年および2005年における環境ブランド調査では、三菱自工、三菱ふそう両社の比率・順位は三つの質問項目すべてに関して悪化し、ワースト10位内に軒並みランクされることとなった(図表8、図表9)¹⁴⁾。招いた事態の深刻さ、起こった事故の重大さを鑑みると、ある意味で当然なのかもしれないが、リコール隠し問題は極論するならば両社のイメージに対していわば「坊主憎けりゃ袈裟まで憎い」的な影響となって現れているのである。

この原因として考えられるのは、部品の不具合とその隠蔽は地球温暖化等とは直接関係がないものの、安全やコンプライアンスに関していい加減なことをやっているのだから、環境対策もいい加減なはずという推測がなされうることである。また消費者やビジネスパーソンの頭の中にメーカー側主張との対立、これに対する反発がある際、すなわち自分の考えとしては

メーカー側に製造者としての責任があるがメーカーはそれを認めずユーザーの責任であると主張しているという状況では、当該メーカーに対して批判的な意識が働くと考えられる。このような場合、どのような内容のアンケートにおいても当該メーカーに対して低いスコア、マイナスの評価をどうしても付けてしまうであろう。

このようなことから、環境経営とは関係がない領域で不祥事があった場合にも、環境ブランドとしてのイメージは悪化しうるのである。そしてそれは当該企業のみならず、前述したように同業界の他企業、特にリーディング・カンパニーのイメージに大きな影響を与えられとされる。つまり消費者は当該不祥事を自動車メーカー全般の体質と捉える可能性がある。実際、三菱自工と三菱ふそうの不祥事があった翌年はトヨタ自動車の環境ブランドイメージも一部の項目であるが悪化している(図表10)。三菱自工・三菱ふそうの不祥事だけが影響したとは言えないが、これにより何らかのマイナス作用が働いたものと推定される。

図表 8 三菱自動車工業のマイナスイメージ推移

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
資源・エネルギーの無駄使い (比率)	—	6.9	6.4	4.3
〃 (順位)	—	5 位	4 位	10 位
大気や水、土壌などを汚染 (比率)	18.9	6.9	5.4	2.7
〃 (順位)	25 位	7 位	3 位	30 位
廃棄物の量や処理法に問題 (比率)	—	6.1	5.2	2.9
〃 (順位)	—	5 位	2 位	12 位

調査、日経BP 環境経営フォーラム

注) 日経エコロジー(2003)p.102, 日経エコロジー(2004)p.107, 日経エコロジー(2005)p.105, 日経エコロジー(2006)p.111より筆者作成。太枠は本文で述べた三菱自工と三菱ふそうの不祥事が発生した直後の年度を示す。—は30位圏外を示し、当該項目に関するマイナスイメージが弱いことを意味する。

図表9 三菱ふそうトラック・バスのマイナスイメージ推移

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
資源・エネルギーの無駄使い (比率)	—	7.1	5.8	4.8
〃 (順位)	—	4 位	7 位	7 位
大気や水、土壌などを汚染 (比率)	—	8.5	7.0	7.4
〃 (順位)	—	5 位	2 位	2 位
廃棄物の量や処理法に問題 (比率)	—	4.3	3.5	2.9
〃 (順位)	—	17 位	6 位	12 位

調査、日経BP 環境経営フォーラム

注) 日経エコロジー(2003)p.102, 日経エコロジー(2004)p.107, 日経エコロジー(2005)p.105, 日経エコロジー(2006)p.111より筆者作成。太枠は本文で述べた三菱自工と三菱ふそうの不祥事が発生した直後の年度を示す。—は30位圏外を示し、当該項目に関するマイナスイメージが弱いことを意味する。

図表10 トヨタ自動車のマイナスイメージ推移

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
資源・エネルギーの無駄使い (比率)	—	3.9	4.3	4.0
〃 (順位)	—	23 位	9 位	12 位
大気や水、土壌などを汚染 (比率)	26.1	—	3.9	3.7
〃 (順位)	3 位	—	12 位	9 位
廃棄物の量や処理法に問題 (比率)	—	—	—	2.0
〃 (順位)	—	—	—	27 位

調査、日経BP 環境経営フォーラム

注) 日経エコロジー(2003)p.102, 日経エコロジー(2004)p.107, 日経エコロジー(2005)p.105, 日経エコロジー(2006)p.111より筆者作成。太枠は本文で述べた三菱自工と三菱ふそうの不祥事が発生した直後の年度を示す。—は30位圏外を示し、当該項目に関するマイナスイメージが弱いことを意味する。

(3) 北陸電力の原発事故隠蔽

原子力発電所の事故としては、東日本大震災にともなう東京電力福島第1原子力発電所のものが記憶に新しいが、北陸電力でも1999年に臨界事故が起きている。しかも長期間、この事実は明らかにされなかった。具体的な経緯

は以下の通りである。

1999年6月18日、北陸電力の志賀原子力発電所において定期検査中に制御棒の緊急挿入試験を行っていたが、原子炉の水圧調整と安定稼働に必要なバルブの開け閉めに関し操作手順の誤りがあった。この人為的ミスにより3本の制御棒において予定外の臨界が始まり、これが約15分間続いた。

北陸電力にはこれを国に報告する義務があったが、同社はこれを行わず隠蔽を図った。また検査記録の改ざんが行われた。

2007年3月15日に以上の事実が発覚した。経済産業省は事態を重く見て、社長の永原功(当時)を呼び出し、志賀原発1号機の運転停止を命じた。

同年3月25日、臨界事故発覚にともなう運転停止中、能登半島地震が発生し、使用済み燃料貯蔵プール周辺に放射能を帯びた冷却水45リットルが飛散した。養生シートのない所にも約8リットルが飛散したとされている。

環境ブランド調査ではマイナスイメージに関する質問項目が2007年から2008年にかけて大幅に変わっている。2006年から2008年の3年間で継続しているのは「有害物質を使用したり、大気・水・土壌などを汚染している」である。

この3年間における北陸電力と東京電力の当該イメージの変化を見ると、事故隠蔽が発覚した直後に行われた2007年調査において、北陸電力は4位に登場している(図表11)。不祥事が環境ブランドイメージに大きな負の影響を与え、このイメージが大幅にダウンしたことが如実である。ただしより顕著なイメージダウンが現れているのは東京電力である。同社は当該イメージで全企業中ワースト1位になっている(図表12)。事故を起こしたのは東京電力ではなく北陸電力であるが、当事者の北陸電力よりも東京電力の方がイメージの悪化がより大きいのが注目される。

2006年の「大気・水・土壌などを汚染」イメージ上位企業と2007年のそれを比較すると、上位企業が大幅に入れ替わり電力会社が多数ランク入りしていることがわかる(図表13)。特に東京電力は先にも述べたように、1位に突如ランキングされている。

同様に「廃棄物の量や処理法に課題」のイメージについても2006年と2007年の結果を見ると、電力会社が2007年に上位を独占していることがわかる(図表14)。

図表11 北陸電力のマイナスイメージ推移

	2006年	2007年	2008年
大気や水、土壌などを汚染（比率）	—	3.8	—
〃（順位）	—	4位	—

調査：日経BP 環境経営フォーラム

注）日経エコロジー（2006）p.111，日経エコロジー（2007）p.111，日経エコロジー（2009）p.119より筆者作成。太枠は本文で述べた北陸電力の不祥事が発生した直後の年度を示す。—は30位圏外を示し，当該項目に関するマイナスイメージが弱いことを意味する。

図表12 東京電力のマイナスイメージ推移

	2006年	2007年	2008年
大気や水、土壌などを汚染（比率）	3.2	5.2	6.1
〃（順位）	19位	1位	8位

調査：日経BP 環境経営フォーラム

注）日経エコロジー（2006）p.111，日経エコロジー（2007）p.111，日経エコロジー（2009）p.119より筆者作成。太枠は本文で述べた北陸電力の不祥事が発生した直後の年度を示す。—は30位圏外を示し，当該項目に関するマイナスイメージが弱いことを意味する。

V マイナスイメージ作用に対する防護壁

第II章で述べたように，事業活動の環境に対する影響に関してある業界全体に抱かれがちな負の印象はその業界のリーディング・カンパニーに強く反映されるという傾向がある。そしてこれは第IV章で確認したように，不祥事が生じた場合にも当てはまる。すなわち一社の不祥事がもたらすイメージダウンの作用は当該業界全体に波及し，同じ業界の他企業の印象にもマイナスの影響を及ぼすという現象が見られるとともに，特に業界の代表的企業に対する負の影響が大きくまた持続的となるという実態がある。

第II章で見たように，2014年の環境ブランド調査でマイナスイメージ上位に東京電力とともに中国電力，中部電力が登場したのは東電の福島第1原子力発電所事故が少なからず影響したと考えられる。一方，第IV章で述べた北陸電力における原子力発電所の臨界事故隠蔽は2007年度において北陸電力の

図表13 2006年と2007年の「大気・水・土壌などを汚染」イメージ上位

< 2006 年 >			< 2007 年 >		
順位	社名	比率 (%)	順位	社名	比率 (%)
1	日本たばこ産業 (JT)	8.8	1	東京電力	5.2
2	三菱ふそうトラック・バス	7.4	2	日本たばこ産業 (JT)	4.9
3	日本航空 (JAL)	5.2	3	福山通運	4.0
4	三菱重工業	4.5	4	北陸電力	3.8
5	新日本石油	3.9	5	ゼネラルモーターズ* (GM)	3.7
6	クボタ	3.8		フォルクスワーゲン	3.7
	昭和シェル石油	3.8		三菱重工業	3.7
	ゼネラルモーターズ* (GM)	3.8	8	三菱ふそうトラック・バス	3.6
9	トヨタ自動車	3.7	9	いすゞ自動車	3.5
	日産ディーゼル工業	3.7		関西電力	3.5
				日産ディーゼル工業	3.5

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー(2006)p.111

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー(2007)p.111

注) 比率(%)はその企業に関してあてはまるイメージとして「有害物質を使用したり、大気・水・土壌などを汚染している」を選んだ回答者の割合。

環境ブランド調査におけるマイナスイメージ比率と当該順位を悪化させたが、東京電力の数値と順位にも大きな影響を及ぼし、その下降度合すなわちイメージダウン効果は北陸電力よりも大きかった。ただしこういう代表的企業に第II章で述べた省エネ、温暖化防止などに関する強固なプラスイメージ、あるいは知名度の高い環境配慮型製品があれば、これが他社の不祥事がもたらす負の波及作用に対する防護壁、防波堤となりうる。

たとえば前章で取り上げた三菱自工と三菱ふそうにおけるリコール隠しは自動車業界全体の印象にマイナスに作用し、同業界の代表的企業であるトヨタ自動車の一部項目に対して大きな影響が見られたものの、同社の環境ブランド指数とその順位は一貫して高い(図表15)。これは同社には前述したようなイメージダウン作用に対する強固な防護壁があるからであろう。すなわちハイブリッドカー、プリウスという看板的な環境配慮型製品、第II章で示した省エネイメージと温暖化防止イメージの強さがそれである。

不祥事ではないが、業績悪化に関しても不祥事と同様のことが言えそうで

図表14 2006年と2007年の「廃棄物の量や処理法に課題」イメージ上位

< 2006 年 >

順位	社名	比率 (%)
1	日本マクドナルド	5.0
2	関西電力	4.2
	クボタ	4.2
4	鹿島	3.8
5	ブリヂストン	3.6
6	セブンスイブ・ン・ジャパン	3.2
7	サークル K サンクス	3.2
	ユニバーサルスタジオ・ジャパン	3.2
9	川崎重工業	3.1
10	日本たばこ産業 (JT)	3.0
	ファミリーマート	3.0

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー(2006)p.111

< 2007 年 >

順位	社名	比率 (%)
1	不二家	5.6
2	北陸電力	4.8
3	東京電力	4.7
4	日本マクドナルド	4.4
5	関西電力	3.9
6	九州電力	3.4
7	中国電力	3.2
	東北電力	3.2
	日本たばこ産業 (JT)	3.2
10	熊谷組	3.1
	中部電力	3.1

調査: 日経BP環境経営フォーラム
出所: 日経エコロジー(2007)p.111

注) 比率(%)はその企業に関してあてはまるイメージとして「廃棄物の量や処理法に課題」を選んだ回答者の割合。

ある。つまりこれに関するニュースと記事が盛んに報じられると、その企業に対する全般的な印象が悪くなり、環境ブランドイメージまで悪化してしまうという効果があると思われる。たとえば2005年度のマイナスイメージ上位20位内にランキングされているゼネラルモーターズ(GM)、ユニバーサルスタジオ・ジャパン(USJ)がその例である(第II章・図表2)。ゼネラルモーターズ(GM)はアメリカ自動車業界ビッグスリーの経営危機がさかんに報じられ、その代表的企業、会社の規模や販売台数で見てトップである同社のイメージに最も大きく影響したと考えられる。

ユニバーサルスタジオ・ジャパン(USJ)は2001年の開園初年度は年間入場数約1,100万人と好調だったものの、翌年以降これが低迷し、2003年から2004年にかけて経営の難航を伝える報道が度々行われた。このため同社に対するイメージが全般的に悪くなったと考えられる。

前章で取り上げた自動車業界におけるリコール隠しと同様に、こういう業績不振は当該業界全体のイメージに否定的に作用しうる。さらにそこには業

績が悪いから環境対策にまで手が回らない(環境ブランドイメージが悪い)、環境ブランドイメージが悪いから顧客が離れていき業績が悪くなるという負のスパイラルが存在しうる。しかし何らかの防波堤があればイメージの悪化を食い止めることができる。

実際、業績が好調な東京ディズニーランドを経営するオリエンタルランドにはイメージ悪化の傾向は現れていない。上位20社入りはしていないものの、むしろ同社には比較的好印象が継続して持たれている¹⁵⁾。

言い換えれば、USJの危機がテーマパーク・遊園地業界全体の低迷と受け取られ、これが当該業界の代表的企業であるオリエンタルランドのイメージに特に強いマイナスの影響を与えうるとしても、総合的な環境ブランド指数と順位を悪化させるという結果にはなっていない。これはホスピタリティ(おもてなし)といった他の強みがイメージダウンに関する防護壁となっているからであろう。一部項目のスコアがマイナスに振れても、それを補って余りある「何か」があれば総合的な指数と順位は上位に維持できるのである。

図表15 トヨタ自動車の環境ブランド指数と順位

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
環境ブランド指数	71.5	98.8	100.0	103.8
環境ブランド指数(順位)	1 位	1 位	1 位	1 位

調査、日経BP 環境経営フォーラム

注) 日経エコロジー(2003)p.98, 日経エコロジー(2004)p.104, 日経エコロジー(2005)p.102, 日経エコロジー(2006)p.108より筆者作成。太枠は第IV章で述べた三菱自工と三菱ふそうの不幸事が発生した直後の年度を示す。

VI 結びに代えて

第II章で見たように、過去10回の環境ブランド調査結果を見た際、2005年時点と2014年時点の両方で総合上位20社に入っている企業数は、マイナスイメージ、より具体的には有害物質使用・環境汚染イメージに関する当該企業数よりも多い。いわば上位20社には常連的な企業が多く、これに新たにランク入りするのは難しいと言える。それに比べるとマイナスイメージの払拭の

方が相対的に容易である。しかし逆に何か小さなことであっても問題が起こればすぐにマイナスイメージに転落する可能性もそこにはある。そういう事態はたとえ環境経営とは関係がない領域での不祥事であっても起こりうる。たとえば第IV章で確認したように、自動車業界におけるリコール隠しは必ずしも環境悪化に直接影響するものではないが、環境ブランドイメージをも悪化させてしまう。

このように考えると、極端な場合、株のインサイダー取引で逮捕者が出たということが環境経営に関するイメージを悪化させかねない。原材料や原産地の偽装に関しても同様の結果を招く可能性がある。こういった事件や不祥事が記憶に残っていると、自社の従業員も管理できない企業に環境対策などできるはずがないという推測、コンプライアンスがおろそかなのだから環境対策もおろそかなはずという想像につながりうるからである。記憶があいまいな場合、「そういえばテレビで何か悪いニュースを見た覚えがある。環境汚染に関する話ではなかったろうか」ということにもなりかねない。

そしてくり返しになるが、このような事件や不祥事からもたらされる悪い想像はいわば負の連鎖となって同業界の他企業にも波及する。特にその影響は当該業界の代表的企業に強く、長期的に現れる。しかし代表的企業も含め他の企業が看板的な環境対策活動や環境配慮型製品を保有して普段から堅固なプラスイメージを形成していれば、これが防護壁となり、マイナス作用の影響を最小限に食い止めることができる。

たとえば今回の研究では取り上げなかったが、イオンと言えば植樹活動、岩谷産業と言えば琵琶湖における鳥人間コンテストの運営支援、アサヒ飲料およびキリンビバレッジと言えば容器リサイクルといった活動がこれにあたる。また看板的なエコ製品の例としては、第II章で示したトヨタ自動車のハイブリッドカー、プリウス、日産自動車の電気自動車/EV(エコカー)、ホンダのハイブリッドカー(エコカー)、パナソニックの省エネ家電、日本コカ・コーラの「い・ろ・は・す」、東芝のLED照明/LED電球があげられる。

以上のように、本研究では環境経営以外に関するある企業の不祥事が及ぼす当該企業の環境ブランドイメージに対する悪影響、ある企業の不祥事がもたらす他社の環境ブランドイメージに対する悪影響という二つのクロスオー

バー(波及)効果の存在が確認できた。前者は同一企業内における波及効果であり、後者は企業間に生ずる波及効果である。前者は「坊主憎けりや袈裟まで憎い」と言うと言語弊があるかもしれないが、いわばこれにたとえられる効果である。このような内的波及効果の存在を認識することにより、企業は第Ⅲ章で述べた業務全般における倫理とコンプライアンスの確立に動機付けられるだろう。後者は、敢えて誤解を恐れずに言うならば、他社の犯した違反やミスによる「巻き添え」ないし「とばっちり」的な効果であるが、企業は言う迄もなくこれを他山の石として自社の倫理とコンプライアンス確立に生かさなければならない。それは当然のこととして、これによる環境ブランドイメージの悪化を食い止めるために訴求力のある環境対策活動ないし環境対策製品を平時より確保しておく必要があるというのが本研究の結論的メッセージである。

脚 注

- 1) もっとも2014年の上位30社までを見ると、花王が22位、ライオンが29位にランクされている。
- 2) セブンイレブン・ジャパンはセブン&アイ・ホールディングスの傘下企業であるが、同じ傘下企業のイトーヨーカ堂(スーパー)と区別されるコンビニエンス・ストアのコーポレート・ブランドで正式な表記はセブン-イレブン・ジャパンである。
- 3) 「環境に配慮していると思う商品」を三つまで自由記入するという形式をとっている。
- 4) 日経エコロジー(2014)のインタビュー記事では「とことん目立つ商品があれば消費者の心に残る」と指摘され、日産自動車における電気自動車「リーフ」等がその例としてあげられている(日経エコロジー、2014、45)。
- 5) 企業内教育・訓練は趣旨や内容は異なるにせよ、第二のコンプライアンス的アプローチと第三のヴァリュー・シェアリング的アプローチの両方で実施されうる。
- 6) コンプライアンスは「社員の平穏な生活の確保、優秀な人材の確保」(後藤、2006、126)を通じて当該企業の組織能力を高めることにもつながる。逆に、次のことも言える。すなわち「会社の方針として、違法行為、あるいはグレーな行為を容認する企業の社員は、極めて不幸である。心ならずも会社のために違法行為を行った社員は、不祥事発覚に脅える」(前掲同所)。つまりトップマネジャーあるいは会社全体としてのコンプライアンスに関する意識の低さは従業員の動機づけ低下を媒介して、組織の活力を奪うことになる。
- 7) 厳密に言えば、2002年における日本航空と日本エアシステムの経営統合および持株会社の設立、2004年における登記上の商号変更にともない、2005年時点で同社の国

際線は日本航空インターナショナルが運営し、国内線は日本航空ジャパンが運航を担っていた。

- 8) ジェイエアは大阪国際空港(伊丹空港)を中心に全国の地方空港に路線を展開する日本航空グループの航空会社である。
- 9) 与圧装置は、高度2,000メートルにおける気圧を基準として旅客機内の気圧をこのレベルに維持する装置で、通常2系統のうち1系統が稼働すれば飛行することは可能である。
- 10) 三菱ふそうトラック・バスは2003年に三菱自動車工業から分社化されてできた会社で、分社化前は三菱自工のトラック・バス部門であった。
- 11) ハブは車輪の中心部にあり、円滑な回転を確保するために内部にベアリングを内蔵するパーツである。
- 12) プロペラシャフトはトランスミッション(変速装置)から左右駆動輪の回転差を吸収するパーツ(デファレンシャル)に動力を伝達する部品である。
- 13) 関連する民事訴訟がいくつか行われた。
- 14) 2005年に新たに設定された地球温暖化イメージ、「地球温暖化を進めている」の質問項目では三菱自工が1位となった。なお2003年および2004年の調査でこの質問設定はない。
- 15) 近年ではたとえば2011年度に総合上位77位(60.3)にランクされ、2013年度は64位(61.6)となっている(()内は環境ブランド指数)。

参考文献リスト

後藤啓二(2006)『企業コンプライアンス』, 文藝春秋。

平田光弘(2003)「コンプライアンス経営とは何か」, 東洋大学『経営論集』, 第61号, 113-127。

Kant, Immanuel (1797) *Metaphysik der Sitten, Zweiter Teil: Metaphysische Anfangsgrunde der Tugendlehre*, Vorlander, Leipzig (白井成允・小倉貞秀訳「倫理学原理論」, 同訳「道徳哲学」, 71-163)。

近藤佐保子(1999)「情報倫理と法規制」, 『明治大学情報科学センター年報』, 第11号, 1-10。

小坂勝沼(2007)「企業不祥事と「誠実な経営」(Integrity Management)論の台頭ー日本的経営の持続可能性の模索ー」, 『文教大学国際学部紀要』, 第18巻1号, 119-130。

中村瑞穂(2001)「企業倫理実現の条件」, 『明治大学社会科学研究所紀要』, 第39巻2号, 87-99。

日経エコロジー(2003)「第4回環境ブランド調査ー消費者とビジネスマンが抱く企業への評価とイメージ」, 8月号, 97-105。

日経エコロジー(2004)「第5回環境ブランド調査2004ー消費者が抱く企業への評価とイメージ」, 8月号, 103-110。

日経エコロジー(2005)「環境ブランド調査2005ランキング詳細ー消費者が抱く企業への

- 評価とイメージ」, 8月号, 101-107.
- 日経エコロジー(2006)「環境ブランド調査2006ー飲料業界が大躍進, 容器リサイクル推進に高い評価ー」, 8月号, 98-114.
- 日経エコロジー(2007)「環境ブランド調査2007ーコンビニ大手が躍進, 電機のトップはシャープにー」, 8月号, 98-114.
- 日経エコロジー(2008)「環境ブランド調査2008ーサントリー, 日産などが浮上, 自動車・飲料でトップ5 独占ー」, 8月号, 108-122.
- 日経エコロジー(2009)「環境ブランド調査2009ー創エネ, 省エネ銘柄に注目, パナソニックが2位へ躍進ー」, 8月号, 84-102.
- 日経エコロジー(2010)「環境ブランド調査2010ーパナソニックが初の首位に, 省エネ家電が強くアピールー」, 8月号, 92-103.
- 日経エコロジー(2011)「環境ブランド調査2011ーサントリーが初のトップ, 水源保全などに強い支持ー」, 10月号, 64-75.
- 日経エコロジー(2012)「環境ブランド調査2012ー支持を集めた『安・信』を売る企業ー」, 8月号, 44-55.
- 日経エコロジー(2013)「環境ブランド調査2013ーサントリーが3連覇, 環境戦略に新たな動き, 独自性を見せる4社ー」, 8月号, 40-51.
- 日経エコロジー(2014)「環境ブランド調査2014ー上位企業の評価は定着, 強いシンボルで姿勢示すー」, 8月号, 42-53.
- 清野正哉(2009)「情報倫理ーインターネット社会における法とルールー」, 中央経済社.
- 杉本泰治・高城重厚(2008)「技術者の倫理入門」, 丸善.
- 梅津光弘(2002)「ビジネスの倫理学」, 丸善.
- 梅津光弘(2003)「アメリカにおける企業倫理論」, 中村瑞穂編著「企業倫理と企業統治ー国際比較ー」, 文真堂, 13-27.